

Mapeamento de processos na BU/UFSC: aplicação do framework GC@BU

Tatiana Rossi

Universidade Federal de Santa Catarina, Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Agrárias, Florianópolis, SC, Brasil

tatiana.rossi@ufsc.br

Márcia Aparecida Prim

Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, , Florianópolis, SC, Brasil

marciaprim@hotmail.com

Roberta Moraes de Bem

Universidade Federal de Santa Catarina, Biblioteca Universitária, Florianópolis, SC, Brasil

roberta.bem@ufsc.br

Gertrudes Aparecida Dandolin

Universidade Federal de Santa Catarina, Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento, , Florianópolis, SC, Brasil

ggtude@gmail.com

ARTIGOS

Resumo: O conhecimento humano necessita ser capturado, organizado e disponibilizado para tornar-se recuperável e acessível por todos. Neste sentido, a adoção da Gestão do Conhecimento (GC) direciona ao uso de práticas que contribuem para o registro deste conhecimento, como o mapeamento de processos. A Biblioteca Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina (BU/UFSC) desenvolve seus trabalhos com base das diretrizes da GC desde maio de 2015, quando iniciou a aplicação do *Framework GC@BU*, por meio de uma comissão de GC, a qual deu origem a comissão de Mapeamento de Processos. Objetiva-se apresentar a metodologia utilizada pela BU/UFSC para mapear os processos das principais atividades realizadas. São 11 processos com 79 subprocessos, desmembrados em 131 atividades, mapeados a partir da realização de um esboço, o qual é apresentado e validado pela Comissão. Após a validação e realização de ajustes necessários é desenhado o fluxograma em software específico e submetido ao mesmo processo. Para exemplificar, apresenta-se o mapeamento do processo “Empréstimo de item” e o fluxograma. Conclui-se que a receptividade e disponibilização dos servidores, trás um resultado positivo para a realização e sucesso do mapeamento de processos. Formalizando o registro das atividades obtendo a padronização, retenção do conhecimento gerado e compartilhamento do mesmo.

Palavras-chave: Descrição de atividades; Fluxograma; Gestão do Conhecimento; Processos – Biblioteca Universitária.

Process mapping at BU/UFSC: application framework GC@BU

Abstract: Human knowledge needs to be captured, organized and made available to become recoverable and accessible by all. In this sense, the adoption of Knowledge Management (KM) addresses the use of practices that contribute to the record of this knowledge, such as process mapping. The University Library of the Federal University of Santa Catarina (BU/UFSC) develops its work based on the KM guidelines since May 2015, when it started the implementation of the *Framework GC@BU*, through a committee of KM, which gave rise to a Mapping Process Committee. The purpose is to present the methodology used by BU/UFSC to map the processes of the main developed activities. There are 11 cases with 79 sub-processes, broken down into 131 activities, mapped from the completion of a draft

which is presented and validated by the Committee. After the validation and implementation of necessary adjustments is drawn a flowchart for specific software and subject to the same process. As an example, shows the mapping process "item Loan" and flowchart. We conclude that the receptivity and availability of servers, after a positive result for the achievement and success of the process mapping. Formalizing the registration of activities getting the standardization generated knowledge retention and sharing of it.

Keywords: Description activities; Flowchart; Knowledge management; Processes - University Library.

El mapeo de procesos en BU/UFSC: aplicación marco GC@BU

Resumen: El conocimiento humano necesita ser capturado, organizado y puesto a disposición de convertirse en recuperable y accesible por todos. En ese sentido, la adopción de la gestión del conocimiento (GC) se refiere a la utilización de prácticas que contribuyan al registro de ese conocimiento, como el mapeo de procesos. La Biblioteca Universitaria de la Universidad Federal de Santa Catarina (BU/UFSC) desarrolla su trabajo sobre la base de las directrices de GC desde mayo de 2015, cuando se inició la implementación del Marco de GC@BU, a través de un comité de GC, lo que dio lugar a la Comisión de Mapeo de Procesos. El objetivo es presentar la metodología utilizada por la BU/UFSC para mapear los procesos de las principales actividades. Son 11 procesos con 79 subprocesos, desglosados en 131 actividades, asignadas a partir de la finalización de un bosquejo que se presenta y se valida por la Comité. Después de la validación y aplicación de los ajustes necesarios se diseña el diagrama de flujo en un software específico y sujeto al mismo proceso. A modo de ejemplo, se muestra el proceso de mapeo "Préstamo del elemento", así como su diagrama de flujo. Llegamos a la conclusión de que la receptividad y disponibilidad de servidores, después de un resultado positivo para el logro y el éxito del proceso de mapeo. La formalización de la inscripción de actividades para conseguir la estandarización genera la retención del conocimiento y el uso compartido del mismo.

Palabras-chave: Descripción de las actividades; Diagrama de flujo; Gestión del conocimiento; Procesos - Biblioteca de la Universidad.

1 Introdução

O conhecimento é um recurso gerador de vantagem competitiva e fator primordial para o desempenho efetivo das atividades nas organizações (DRUCKER, 1993; NONAKA, 1994; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; STEWART, 1998). Todavia, o conhecimento humano necessita ser capturado, organizado e disponibilizado em uma base de conhecimentos, para tornar-se permanentemente acessível, facilmente recuperável e amplamente reutilizado por todos (RESENDE, 2002).

A perda de conhecimento por parte das organizações é prejudicial e seu registro e reuso representa um desafio às organizações que desejam se manter em um ambiente competitivo.

Considerando que o elemento humano é o detentor do conhecimento e representa um dos ativos mais importantes, o ativo intangível, é salutar repensar a maneira de geri-los. Uma das formas seria por meio de ações de gestão do conhecimento, bem como, gerir os processos com registros claros e objetivos para que o conhecimento não se perca no tempo e esteja disponível no momento que se necessita (GIRARD, 2005).

A Gestão do Conhecimento (GC) tem como um dos benefícios a vantagem competitiva, a partir do momento que suas ações se relacionam aos processos de conversão do conhecimento individual, intrínseco às pessoas, em conhecimento organizacional.

Para Jesus e Macieira (2014), gerenciar os processos, também constitui vantagem competitiva, pois auxilia na redução de custos, ganho de tempo, promove a melhoria na qualidade geral da organização e acima de tudo, busca aumentar a satisfação dos clientes, de forma a ampliar a competitividade.

Os gestores de processos podem utilizar metodologias que ajudem a identificar, entender, explicitar e documentar os conhecimentos, por meio de ações de GC, como o mapeamento de processos (OLIVEIRA, 2007; DE SORDI, 2008).

A Biblioteca Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina (BU/UFSC) ciente da necessidade de gerir o conhecimento apoiou-se na proposta de Bem (2015) para realizar o mapeamento de processos estabelecendo uma comissão específica para este fim.

Trata-se de uma pesquisa descritiva, a qual explica e descreve de forma aprofundada o modo como o objeto de estudo acontece (VERGARA, 2005), classificada como documental, pois se utiliza de documentos institucionais e conhecimento das pessoas que nela atuam (MORESI, 2003) e aplicada no sentido que localiza informações da instituição para resolver um problema concreto.

O objetivo deste artigo é apresentar a metodologia utilizada pela BU/UFSC para mapear os processos das principais atividades desenvolvidas.

2 Gestão do conhecimento

O conhecimento ultrapassa a informação e os dados, pois possui, além de um significado, uma aplicação e um contexto. Ele surge da interação entre os indivíduos e acontece em um determinado ambiente (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

O conhecimento pode ser classificado em tácito e explícito, o conhecimento tácito é o que temos em mente e está relacionado ao que sabemos fazer, já o explícito refere-se ao conhecimento que pode ser capturado, codificado, sistematizado e compartilhado (POLANYI, 1966).

O conhecimento quando compartilhado, cresce e se transforma em conhecimento coletivo fazendo parte integrante da organização, como um bem intangível. Neste contexto, a GC caracteriza-se como parceira na criação de novos conhecimentos, em sua retenção e melhor utilização.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) a GC surge como ferramenta estratégica da gestão corporativa, com a finalidade de ajudar os gestores a aplicar o conhecimento coletivo, de toda força de trabalho, em energia positiva para o sucesso.

A gestão do conhecimento para Laoufi *et al.* (2005) é conceito que engloba diversas estratégias e práticas aplicadas em uma organização para identificar, criar, organizar, representar, armazenar, compartilhar, divulgar, pesquisar, analisar e melhorar os seus conhecimentos e experiências. Estes conhecimentos estão na mente dos indivíduos ou ainda em práticas organizacionais.

A GC é uma prática positiva para as organizações, visto que pode assegurar o direito à informação e melhorar os mecanismos de busca de conhecimento, em que a partilha e a reutilização são o papel central.

Alguns autores (BRINKLEY, 2006; DRUCKER, 1993) afirmam que boas iniciativas e práticas de GC contribuem para a sustentabilidade da vantagem competitiva das organizações, e que o recurso mais valioso de uma instituição é o conhecimento, quando o mesmo pode ser compartilhado. Entre as diversas vantagens, pode-se mencionar as seguintes:

- a) maximização do capital intelectual/ativos intelectuais;
- b) processos de tomada de decisão mais eficientes e melhores resultados;
- c) melhoria da prestação de serviços com agilidade;
- d) construção do conhecimento organizacional.

Davenport e Prusak (1998) identificam as etapas do ciclo de GC como sendo a: a) Geração de conhecimento – criação e aquisição de conhecimento; b) Codificação do conhecimento - armazenagem; c) Transferência de conhecimento – compartilhamento; d) Aplicação do conhecimento – uso e reuso de fato do conhecimento disponível.

O mapeamento de processos visa a codificação e transferência de conhecimento possibilitando sua aplicação e propicia o ciclo da GC, já que os processos organizacionais são a forma como a instituição pode ser estruturada internamente, para abrigar suas atividades, rotinas, fluxos e procedimento (JESUS; MACIEIRA, 2014).

3 Mapeamento de Processos

As organizações são formadas por várias estruturas com atividades interligadas e dependentes uma das outras. Os processos são o elo entre essas estruturas e tem como objetivo facilitar a comunicação entre os diversos setores.

O mapeamento de processos propicia subsídios para identificação e distinção das atividades que estão envolvidas em cada processo permitindo a identificação, o diagnóstico de

deficiências e a atribuição de responsáveis, bem como a visão sistêmica e horizontal dos processos (PAULA; VALLS, 2014).

Além disso, outras vantagens podem ser alcançadas como: documentação e padronização dos processos; integração dos processos, possibilitando a simplificação das rotinas; redução de custos, através da eliminação de retrabalhos e de atividades que não agregam valor ao resultado final; e melhoria da comunicação por meio da definição das responsabilidades.

O mapeamento de processos permite que a instituição analise os fluxos de trabalho partindo dos processos mais abrangentes em direção aos menos abrangentes compondo uma hierarquia.

Todo processo é passível de mapear e, embora cada organização possua uma estrutura diferenciada, basicamente identificam-se os processos, os subprocessos e as atividades envolvidas em todo o fluxo (JESUS; MACIEIRA, 2014). Estes definem-se a seguir:

- a) processos: grupo de atividades sequenciais e conectadas, relacionadas e lógicas onde há uma entrada (*input*) sofre uma agregação de valor ao insumo que tem objetivo de produzir um bem ou serviços que constitui a saída (*output*) (DAVEMPORT, 1994; HAMMER E CHAMPY, 1994).
- b) Subprocessos: desdobramento dos processos, geralmente em menores fluxos com objetivos parecidos.
- c) atividades: procedimentos que ocorrem dentro de um processo ou subprocesso, geralmente desempenhados por uma pessoa ou unidade para produzir resultado particular. Constituem a maior parte de um fluxograma.

Uma forma comum de registrar representativamente o mapeamento é por meio do fluxograma. Para Biazzo (2002) o fluxograma é uma técnica utilizada para registrar o processo de uma maneira compacta e de fácil entendimento e visualização apresentando cada etapa em uma sequencia de atividades, permitindo ampla visão do processo.

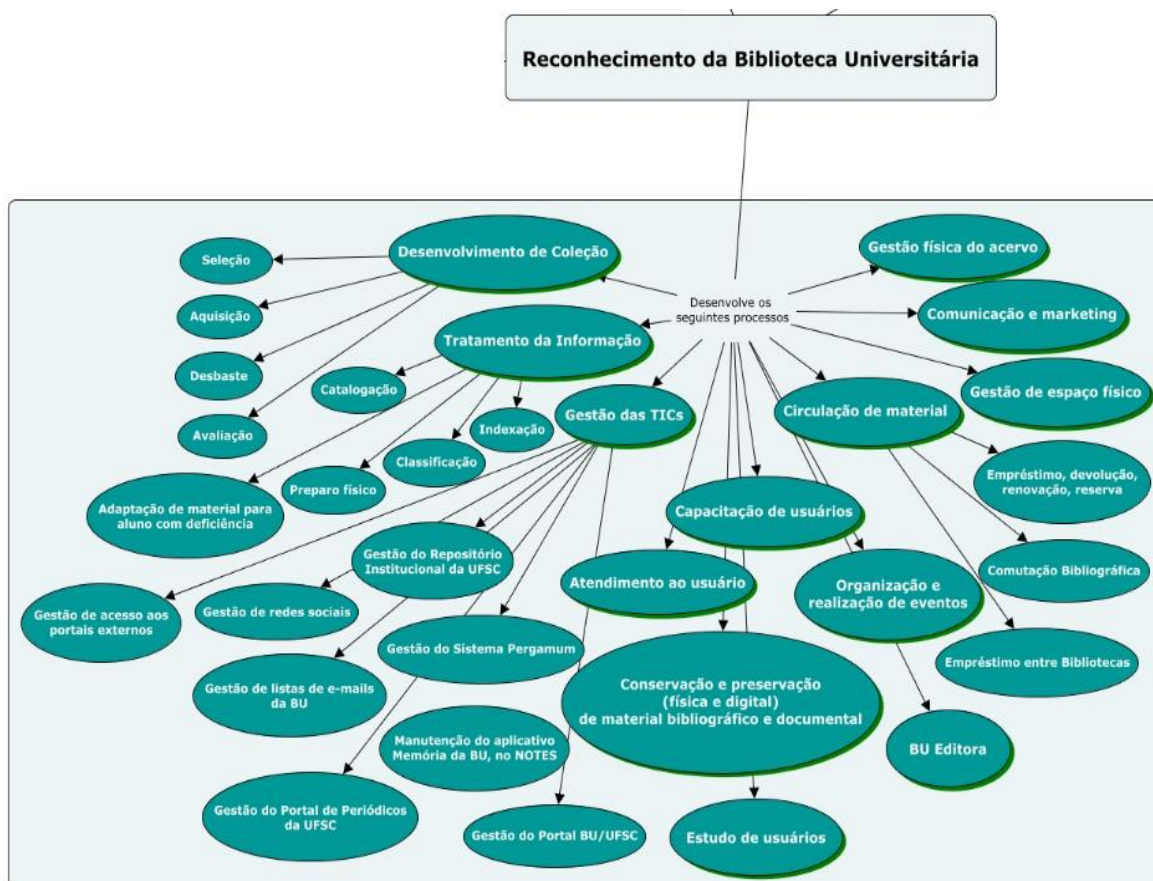
4 Mapeamento de processos da BU/UFSC

A Biblioteca Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina (BU/UFSC) iniciou a implantação da Gestão do Conhecimento, em maio de 2015, com o apoio de uma comissão designada pela Portaria nº 849/2015. Os trabalhos da comissão são norteados pelo Framework GC@BU, resultado da tese de doutorado de Bem (2015), composto de vários módulos, com critérios de verificação específicos (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2015a).

No quarto critério de verificação da planilha de “Reconhecimento da Biblioteca Universitária” identificou-se um item sobre processos mapeados e foi diagnosticado que na

BU/UFSC “não conhecemos todos os processos e poucos deles estão mapeados”. A figura 1 apresenta o levantamento prévio das atividades da BU/UFSC.

Figura 1 – Parte do mapa mental de reconhecimento da Biblioteca Universitária



Fonte: Comissão de GC da BU/UFSC (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2016).

Em agosto de 2015, como uma das ações derivadas das discussões desta comissão foi criada a comissão de Mapeamento de Processos, formalizada por meio da portaria nº 1844/2015, com o objetivo de mapear os processos do sistema de bibliotecas da UFSC e registrar as atividades executadas (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2015b).

Essa comissão é composta por um membro de cada setor da biblioteca central, bibliotecas setoriais e divisões da BU/UFSC, além de uma mestrandia da Engenharia e Gestão do Conhecimento, compondo-se de 18 membros efetivos, embora seja aberta a qualquer pessoa que queira colaborar. É frequente a presença de membros não efetivos da BU/UFSC, especialmente quando um processo de seu conhecimento é mapeado.

A comissão reúne-se semanalmente para validar o mapeamento e os fluxogramas criados. Foram identificados 11 processos os quais se subdividem em 79 subprocessos e 131 atividades, as quais estão sendo mapeados e representados por fluxogramas, a saber:

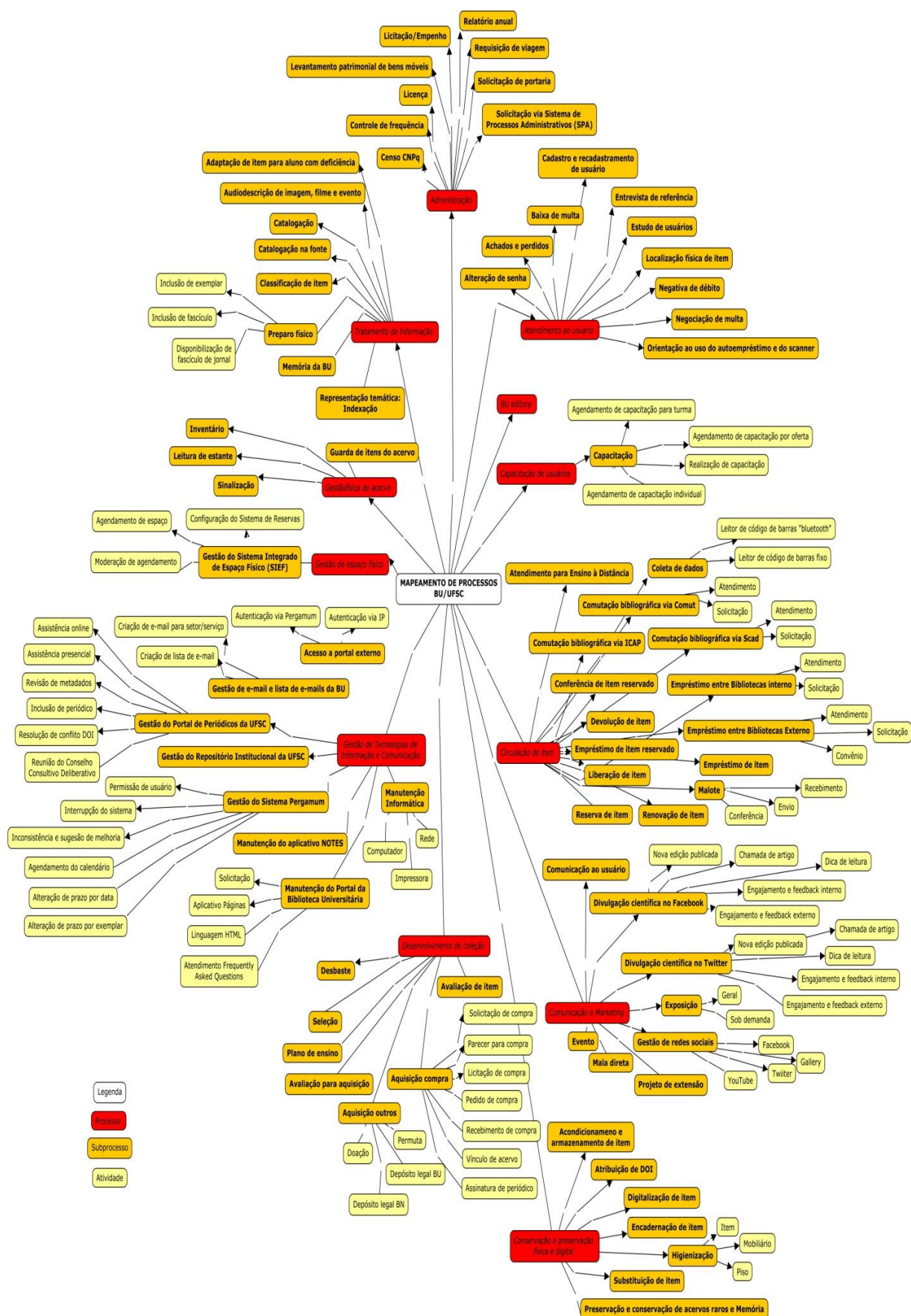
- a) Administração: Censo CNPq; Controle de frequência; Levantamento patrimonial de bens móveis; Licença; Licitação/Empenho; Relatório anual; Requisição de viagem; Solicitação de Portaria; e, Solicitação via Sistema de Processos Administrativos (SPA);
- b) Atendimento ao usuário: Achados e perdidos; Alteração de senha; Baixa de multa; Cadastro e recadastramento de usuário; Entrevista de referência; Estudo de usuários; Localização física de item; negativa de débito; Negociação de multa; Orientação ao uso do autoempréstimo e do scanner;
- c) BU editora: Publicação;
- d) Capacitação de usuários: Capacitação (Agendamento de capacitação para turma, individual e por oferta, realização de capacitação);
- e) Circulação de item: Atendimento para Ensino à Distância; Coleta de dados (leitor de código de barras “*bluetooth*” e fixo); Comutação Bibliográfica via Comut (atendimento e solicitação); Comutação bibliográfica via ICAP; Comutação bibliográfica via Scad (atendimento e solicitação); Conferência de item reservado; Devolução de item; Empréstimo de item; Empréstimo de item reservado; Empréstimo entre Bibliotecas interno (atendimento e solicitação); Empréstimo entre Bibliotecas externo (atendimento, solicitação e convênio); Liberação de item; Malote (recebimento, envio e conferência); Renovação de item; e, Reserva de item;
- f) Comunicação e Marketing: Comunicação ao usuário; Divulgação científica no *Facebook* (nova edição publicada, chamada de artigo, dica de leitura, engajamento e feedback interno e externo); Divulgação científica no *Twitter* (nova edição publicada, chamada de artigo, dica de leitura, engajamento e feedback interno e externo); Evento; Exposição (sob demanda e geral); Gestão de redes sociais (Facebook, Gallery, Twitter e YouTube); Mala Direta; e, Projeto de Extensão;
- g) Conservação e preservação física e digital: Acondicionamento e armazenamento de item; Atribuição de DOI; Digitalização de item; Encadernação de item; Higienização (Item, mobiliário e piso); Preservação e conservação de acervos raros e Memória; e, Substituição de item;
- h) Desenvolvimento de coleção: Aquisição compra (solicitação, parecer, licitação, pedido e recebimento de compra, vínculo de acervo e assinatura de periódico); Aquisição outros (permuta, doação, depósito legal BU e depósito legal BN); Avaliação de item; Avaliação para aquisição; Desbaste; Plano de ensino; e, Seleção;
- i) Gestão de Tecnologias de Informação e Comunicação: Acesso a portal externo (autenticação via IP e via Pergamum); Gestão de e-mail e lista de e-mails da BU

(criação da lista de *e-mail* e criação de *e-mail* para setor/serviço); Gestão do Portal de Periódicos da UFSC (inclusão de periódico, assistência presencial, assistência online, revisão de metadados, resolução de conflito DOI, Reunião do Conselho Consultivo Deliberativo); Gestão do Repositório Institucional da UFSC; Gestão do Sistema Pergamum (permissão de usuário, interrupção do sistema, inconsistência e sugestão de melhoria, agendamento do calendário, alteração de prazo por data, alteração de prazo por exemplar); Manutenção do aplicativo NOTES; Manutenção do Portal da Biblioteca Universitária (solicitação, aplicativo páginas, linguagem HTML e atendimento *Frequently Asked Questions*); e, Manutenção Informática (computador, impressora e rede);

- j) Gestão de espaço físico: Gestão do Sistema Integrado de Espaço Físico (Configuração do Sistema de Reservas, Agendamento de espaço e Moderação de agendamento)
- k) Gestão física do acervo: Guarda de itens do acervo; Inventário; Leitura de estante; e, Sinalização
- l) Tratamento da informação: Adaptação de item para aluno com deficiência; Audiodescrição de imagem, filme e evento; Catalogação; Catalogação na fonte; Classificação de item; Memória da BU; Preparo físico (inclusão de exemplar, de fascículo e disponibilização de fascículo de jornal); e, Representação temática: Indexação.

Na figura 2 apresenta-se um mapa mental desses processos, subprocessos e atividades:

Figura 2 – Mapa mental dos processos, subprocessos e atividades da BU/UFSC



Fonte: Comissão de Mapeamento de Processos da BU/UFSC (2016)

O mapeamento é feito em planilha eletrônica (Excel), esboçado previamente pelo setor responsável pela atividade e levado para validação dos membros da comissão em reunião.

No quadro 1 demonstra-se a atividade “Empréstimo de item” devidamente mapeada. Cabe ressaltar que as informações constantes entre colchetes, bem como as expressões “SIM” e “NÃO” servem para direcionar o desenho dos fluxogramas (figura 3).

Quadro 1 – Mapeamento de Processo Circulação de item, atividade Empréstimo de item

MAPEAMENTO PROCESSOS - BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA
Processo: Circulação de item
Atividade: Empréstimo de item
Responsável: Circulação e Recuperação da Informação - Balcão de atendimento

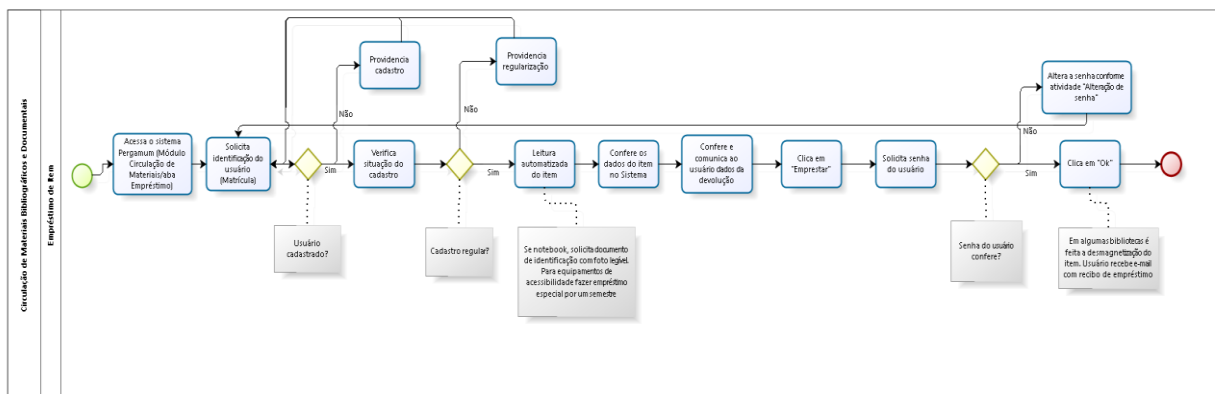
ATIVIDADE
Acessa o sistema Pergamum (Módulo Circulação de Materiais/aba Empréstimo)
Solicita identificação do usuário (Matrícula)
Usuário cadastrado?
SIM = [segue]
NÃO = Providencia cadastro [volta em "Solicita identificação do usuário (Matrícula)"]
Verifica situação do cadastro
Cadastro regular?
NÃO = Providencia regularização [volta em "Solicita identificação do usuário (Matrícula)"]
SIM = [segue]
Leitura automatizada do item
OBS: Se <i>notebook</i> , solicita documento de identificação com foto legível. Para equipamentos de acessibilidade fazer empréstimo especial por um semestre
Confere os dados do item no Sistema
Confere e comunica ao usuário dados da devolução
Clica em "Emprestar"
Solicita senha do usuário
Senha do usuário confere?
SIM = [segue]
NÃO = Altera a senha conforme atividade "Alteração de senha" [volta em "Solicita identificação do usuário (Matrícula)"]
Clica em "Ok"
OBS: Em algumas bibliotecas é feita a desmagnetização do item. Usuário recebe e-mail com recibo de empréstimo
FIM

Fonte: Comissão de Mapeamento de Processos da BU/UFSC (2015)

O fluxograma, representação gráfica do mapeamento de processos, é feito por meio do *software* Bizagi e validado pelos membros da comissão.

O Bizagi Modeler é um *software* gratuito para modelagem dos fluxos de trabalho e possui o diferencial por sua simplicidade, rapidez, colaboração e por necessitar de menos recursos (*hardware*, consultores e custos de implantação) (BIZAGI, 2016).

Figura 3 – Mapeamento de Processo Circulação de Item, subprocesso Empréstimo de item



Fonte: Comissão de Mapeamento de Processos da BU/UFSC (2015)

Em 28 reuniões realizadas até maio de 2016 foram mapeadas 54 atividades restando 25 mapeamentos e fluxogramas para finalizar esta etapa.

Com a conclusão do mapeamento de processos e confecção dos fluxogramas será elaborado um manual específico para cada setor contendo as atividades afetas.

O manual, bem como os mapeamentos dos processos e fluxogramas nele contidos, deverão ser continuamente revistos e alterados, caso necessário.

Vale ressaltar que desde janeiro de 2016, durante as reuniões da Comissão de Mapeamento de Processos, outras temáticas estão sendo abordadas e devidamente encaminhadas, como por exemplo: planejamento para implantação de programa de excelência; formalização do recebimento do acervo da Editora da UFSC e demais setores/departamentos da universidade; tratativas para inclusão do nome social no cadastro do sistema Pergamum; arquivamento do acervo em posição correta na biblioteca central; indicação para retomada do serviço internacional de Empréstimo entre Bibliotecas; identificação da necessidade de retomada do BU Informa; retomada do *Happy hour* mensal; acompanhamento e verificação do serviço de Web TV; coleta de informações sobre os planos de ensino e avaliação da biblioteca; acompanhamento do sistema que propiciará a consulta atualizada da bibliografia dos planos de ensino; indicação para atualização e disponibilização no “Mapa Mental de Reconhecimento da Biblioteca Universitária” de diversos manuais, tutoriais e políticas utilizadas nos setores da BU; retomada da busca por uma intranet; e, atualização do manual do calouro.

5 Considerações finais

Mapear processos faz com que a instituição pense em suas ações e o *modus operandi*. Assim, a colaboração de todos os servidores foi fundamental no processo. Ressalta-se, por parte dos servidores envolvidos, a receptividade e sua disponibilidade no processo de GC e especialmente na atividade de mapeamento de processos, não apresentando resistência quando a descrição das atividades e consequentemente sua participação ativa na disseminação do conhecimento. Os servidores apresentaram-se motivados por perceber que as atividades que realizam há bastante tempo foram foco de atenção e, além disso, de registro servindo como modelo para a continuidade do serviço.

Observa-se a mudança cultural na organização mediante a aplicação do modelo Framework GC@BU e do mapeamento de processos. Tem-se um resultado positivo, pois durante a realização da atividade (Mapeamento de processos) já está ocorrendo a implantação da GC, na medida em que se tem o registro das atividades obtendo a padronização, retenção do conhecimento gerado e compartilhamento do mesmo.

Obteve-se padronização e integração dos processos, simplificação de rotinas, ganho de tempo, melhoria da comunicação e da qualidade buscando sempre pela satisfação dos usuários.

Além disso, a atividade de mapeamento de processos proporcionou a identificação de procedimentos realizados de forma incorreta ou menos fluida, possibilitando a padronização de alguns elementos (entradas e saídas) e também elaborando documentos para a formalização de procedimentos que aconteciam sem o necessário respaldo.

Agradecimentos

À equipe que integra a Comissão de Mapeamento de Processos pelas discussões realizadas em reuniões semanais com esboços, descrição e validação do mapeamento, desenho e validação do fluxograma de cada atividade.

Aos colaboradores que, pelo conhecimento da atividade, participaram das reuniões e auxiliaram no delineamento e validação dos mapeamentos e fluxogramas.

Referências

BEM, R. M. de. **Framework de Gestão do Conhecimento para bibliotecas universitárias**. 2015. 344p. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015. Disponível em: Acesso em: 20 jul. 2015.

BIAZZO, S. Process Mapping Techniques and Organizational Analysis: Lessons from Sociotechnical System Theory. **Business Process Management Journal**, v. 8, n. 1, p. 42-52, 2002.

BIZAGI. Disponível em: <<http://www.bizagi.com/>>. Acesso em: 16 maio 2016.

BRINKLEY, I. de. **Defining the knowledge economy**: knowledge economy program report. London: The Work Foundation, 2006.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DE SORDI, J. O. **Gestão por processos**. 2. ed. rev. São Paulo: Saraiva, 2008.

GIRARD, J. P. Taming enterprise dementia in public sector organizations. **International Journal of Public Sector Management**, v. 18, p. 534- 545, 2005.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengineering the corporation**. New York: Harper Business, 1994

JESUS, L.; MACIEIRA, A. **Repensando a Gestão por Meio de Processos**: como BPM pode transformar negócios e gerar crescimento e lucro. Rio de Janeiro: Algo Mais, 2014.

LAOUFI, A. *et al.* Using knowledge management in higher education: research challenges and opportunities. **Journal of Theoretical and Applied Information Technology**, v. 31, n. 2, p. 100-108, 2011.

MORESI, E. A. D. **Apostila de metodologia da pesquisa**. Brasília: Universidade Católica de Brasília, 2003.

Nonaka, I. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. **Organization Science**, v. 5, n. 1, p. 14-37, Feb. 1994.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Administração de processos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PAULA, M. A. de; VALLS, V. M. Mapeamento de processos em bibliotecas: revisão de literatura e apresentação de metodologias. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 12, n. 3, p. 136-156, set./dez. 2014.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. London: Routledge & Kegan Paul, 1966.

RESENDE, D. **A Tecnologia da informação integrada à inteligência empresarial**: alinhamento estratégico e análise da prática nas organizações. São Paulo: Atlas, 2002.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Portaria nº 849/2015/GR, de 25 de maio de 2015**. Criar uma comissão permanente para implantar práticas e projetos de gestão do conhecimento apoiados no FrameworkCG@BU, com o objetivo de melhorar o fluxo e o mapeamento de informações e conhecimentos no Sistema de Bibliotecas da UFSC. Florianópolis, 2015a. Disponível em: <<http://notes.ufsc.br/aplic/portaria.nsf>>. Acesso em: 16 maio 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Portaria nº 1844/2015/GR, de 27 de outubro de 2015**. Instituir a Comissão Permanente de Mapeamento de Processos, que será responsável por mapear os processos do sistema de bibliotecas da UFSC e por registrar as atividades executadas. Florianópolis, 2015b. Acesso em: 16 maio 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Gestão do Conhecimento - BU. **Mapas Mentais**. Florianópolis, 2016. Disponível em: <<http://gestaodoconhecimentobu.paginas.ufsc.br/mapas-mentais/>>. Acesso em: 16 maio 2016.

Recebido/Recibido/Received: 2016-06-06
Aceitado/Aceptado/Accepted: 2016-12-09